

University of Labour

# **Future Skills in der Arbeitswelt**

## **Perspektiven für KMU**

Darmstädter Tage der Transformation, 26.03.2025

Dr. Ramona Buske,  
Prof. Dr. Jana Wienberg

# Agenda

**1**

**Future Skills-Diskurs**

**2**

**Future Skills in der Arbeitswelt**

**3**

**Ergebnisse & Ausblick**

1

# Future Skills-Diskurs



# Diskurs zu Future Skills

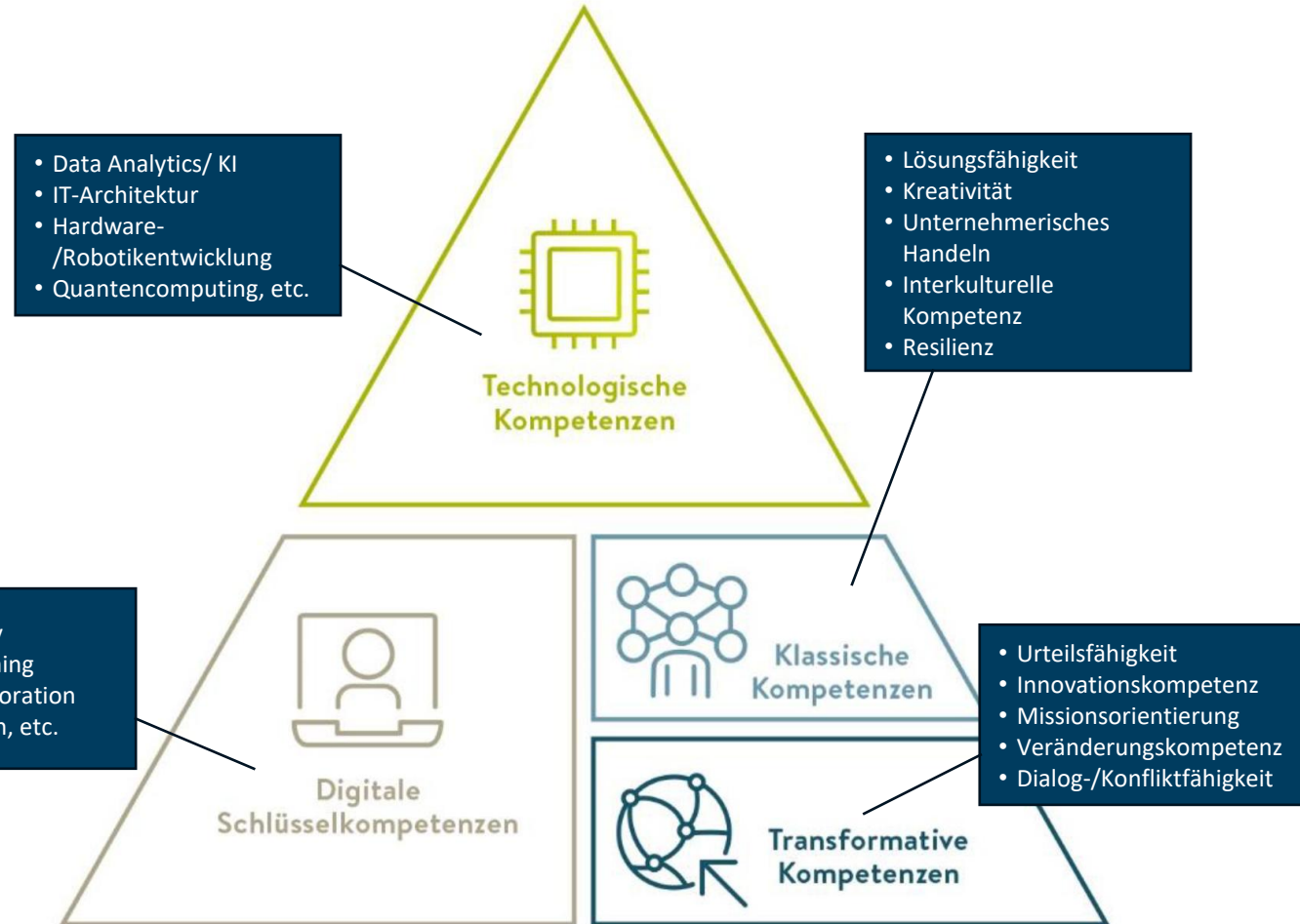
- Konzept zu **Future Skills** ist die Diagnose, dass derzeitige Konzepte der (beruflichen) Bildung den **drängenden Herausforderungen unserer Gesellschaften** keine überzeugenden Zukunftskonzepte entgegenstellen
- **Klimawandel, Migration, populistische Gesellschafts- und Politikentwürfe** sind verbunden mit Fragen nach **Zukunft der Demokratie** → verlangt Fähigkeit, neue bisher unbekannte Ansätze zu entwickeln, neue Wege zu gehen und bislang Unverbundenes auf neue Weise miteinander in Beziehung zu setzen
- Vernetzung durch **digitale Medien**, globales Zusammenwirken, **Überschuss von Informationen** führen zu **schnellen Veränderungen**, die sich selbst **verstärken** und **beschleunigen**

# Future Skills Framework



© David Gyung- istockfoto.com  
<https://www.istockphoto.com/de/foto/ki-maschinelles-lernen-roboterhand-ki-k%C3%BCnstliche-intelligenz-unterst%C3%BCtzung-mensch-gm1435014643-476475443?phrase=ai>

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



# Welche Kompetenzen...

nehmen zu



nehmen ab



# 2

## Future Skills in der Arbeitswelt



# Future Skills in der Arbeitswelt

## Future Skills aus Perspektive des betrieblichen Bildungspersonals u. der betrieblichen Interessenvertretung

(Interviewstudie; Wienberg, Buske & Allespach, 2024)

1. Verständnis von *Future Skills* bei den Befragten?
2. Umgang mit Bildungsbedarfen im Betrieb?
3. Welche *Future Skills* sehen betriebliche Akteure aktuell sowie kurz- und mittelfristig als erforderlich an?

Was sind *Future Skills* aus Sicht der betrieblichen Akteure?

## Recruiting im Zeitalter von Future Skills

(Interviewstudie; Wienberg, Buske, 2024)

1. Worauf achten Unternehmen beim Recruiting?
2. Wie wird Personal gewonnen? Wie sind die Verfahren gestaltet (Auswahlkriterien, Gestaltung Assessments)? Wie wird mit Bewerbern umgegangen?
3. Wie findet Lernen in Unternehmen statt? Wie wird es begleitet? Welchen Grundsätzen wird gefolgt?

Wie verändert sich Recruiting? Welche **Fragen** muss sich Recruiting aktuell und zukünftig stellen?

## Stifterverband: Future Skills Journey

Impulspapier *Future Skills* (Gehrs et al. 2024)

Entwurf eines **Reifegradmodells** zu Future-Skills-Organisationen

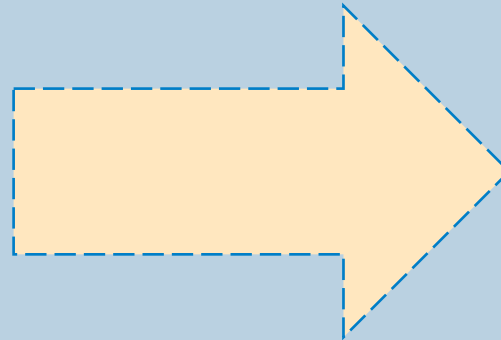
- Ziel: Institution kann sich verorten, wo sie sich befindet und welche Schritte sie gehen muss
- Dimensionen: Strategie, Kultur, Rahmen für individuelle Entwicklung, Zuständigkeit, Räume und Technologien, Analyse



# Ergebnisse: Future Skills in der Arbeitswelt

Welche *Future Skills* sehen betriebliche Akteure aktuell sowie kurz- und mittelfristig als erforderlich an?

- ✓ Zielgruppe: betriebliches Bildungspersonal und Interessensvertretung
- ✓ Qualitative Analyse: Interviews (N=10) (branchenübergreifend)
- ✓ methodisches Vorgehen: leitfadengestützte Interviews
- ✓ Auswertung: Grounded Theory (Strauss & Corbin 2010)



1. Kommunikation & Kollaboration

2. Flexibles Denken & Umgang mit Kontingenz

3. Interdisziplinäres Denken

4. Mut & Verantwortungsbewusstsein

5. Demokratische (Grund)Kompetenz & Haltung

6. Resilienz & Belastbarkeit

7. Interkulturelle Kompetenz

# 3

## Ergebnisse & Ausblick



# Ergebnisse: Future Skills in der Arbeitswelt

- Future Skills als Ergänzung zu Fachkompetenzen -> Fähigkeiten und Werthaltungen
- Neben **technischen Fähigkeiten** auch Bewusstsein für **ethisches, gesellschaftlich verantwortliches und solidarisches Handeln**
- **Kommunikations-** und **Kritikfähigkeit** verweisen auf **demokratische Kompetenzen** → Future Skills: Ausrichtung auf gemeinsames Handeln und aktive Mitgestaltung der Umwelt
- **Kritische Reflexion** ermöglicht es, komplexe Probleme zu erkennen, innovative Lösungen zu entwickeln und ethisch verantwortungsvoll zu handeln

Sie leisten einen Beitrag, damit Mitarbeitende ...

- **anpassungsfähig und resilient** in einer sich schnell wandelnden Welt (nicht nur technologische Veränderungen, Berücksichtigung sozialer, ökologische Herausforderungen)
- **innovativ** und **kreativ**, über traditionelle Lösungsansätze hinaus (i.S. des Gemeinwohls)
- **ethisches** und **verantwortungsvolles Handeln**, unter Berücksichtigung langfristigen Entscheidungsauswirkungen

# Weiterbildungsplanung bei uns ...

1

Ob und welche Weiterbildung konzipiert und angeboten wird, entscheiden vor allem die **aktuellen** oder **zukünftig** erwartbaren **Veränderungen** am Markt, in unserer Organisation oder in **Bezug auf Technik**.



2

Welche Weiterbildungen bei uns geplant werden, wird von den **strategischen Zielen** **unseres Unternehmens** abgeleitet, die sich ihrerseits aus den Anforderungen (Markt, technologische Entwicklungen etc.) ergeben.



3

Die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen setzt bei uns nicht an den kurzfristigen Bedarfen an, sondern soll **Mitarbeitende befähigen, innovative Konzepte und Ideen zu entwickeln** und so die zukünftige Arbeitswelt langfristig mitgestalten zu können.



4

Welche Weiterbildung geplant wird, hängt von den **Qualifizierungsinteressen des Unternehmens** UND **den Bildungsinteressen der Mitarbeitenden** ab und kann als Aushandlungsprozess verstanden werden.



A low-angle photograph of a modern building with a grid-like facade and a blue sky background. The building's facade is composed of light-colored panels and dark window frames, creating a strong geometric pattern. The sky is a clear, vibrant blue. In the foreground, there are shadows cast by the building's structure, adding depth to the scene. A semi-transparent blue banner is overlaid across the center of the image, containing the text "Vielen Dank!".

**Vielen Dank!**



## **Prof. Dr. habil. Jana Wienberg**

Professur für Angewandte  
Bildungswissenschaften  
University of Labour  
Eschersheimer Landstraße 155-157  
D-60323 Frankfurt am Main

Telefon: +49 (0) 69 905 503 7885  
[jana.wienberg@university-of-labour.de](mailto:jana.wienberg@university-of-labour.de)

<https://www.university-of-labour.de/>

## **Dr. Ramona Buske**

Referentin für Hochschulentwicklung und  
Qualitätsmanagement  
University of Labour  
Eschersheimer Landstraße 155-157  
D-60323 Frankfurt am Main

Telefon: +49 (0) 69 905 503 786  
[ramona.buske@university-of-labour.de](mailto:ramona.buske@university-of-labour.de)

## Link zur Publikation:

[https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2024-10/future\\_skills\\_lehren\\_und\\_lernen.pdf](https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2024-10/future_skills_lehren_und_lernen.pdf)

Wienberg, J., Buske, R. & Allespach, M. (2024). Future skills aus der Perspektive des betrieblichen Bildungspersonals und der betrieblichen Interessensvertretung. Future Skills Journey, Stifterverband.

# Literatur

- Allespach, M. (2024). Weiterbildungsplanung als Aushandlungsprozess. In: Allespach, M.; Käßplinger, B.; Wienberg, J. (Hrsg.): Handbuch betriebliche Weiterbildung. Frankfurt am Main: Bund Verlag, S. 435-447.
- Baumhauer, M., & Meyer, R. (2021). Berufliche Handlungsfähigkeit und Erfahrungswissen: Stellenwert für die Facharbeit in der digitalen Transformation, Eine empirische Analyse am Beispiel der Chemieindustrie. In Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Band 30, Heft 4, S. 263-282
- Beck, U. (1986). Risikogesellschaft – auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Ehlers, U.-D. (2020). Future Skills. Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Wiesbaden: Springer VS.
- Gehrs, V. et al. (2024). FUTURE SKILLS. WARUM? WAS? WIE? Der Weg zur Future Skills-Organisation. Impulspapier. Stifterverband.
- Kotsiou, A. et al. (2022). A scoping review of Future Skills Frameworks. Irish Educational Studies, Vol. 41 No. 1, p. 171 – 186. URL: <https://doi.org/10.1080/03323315.2021.2022522> [Abgerufen am 15.03.2024].
- Stifterverband, McKinsey (2018). Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen. URL: <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen> [Abgerufen am 15.03.2024].
- Stifterverband, McKinsey (2018/2021). Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. URL: <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021> [Abgerufen am 15.03.2024].
- Strauss, A. & Corbin, J. (2010). Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Umbach, S. et al. (2020). Kompetenzverschiebungen im Digitalisierungsprozess. Veränderungen für Arbeit und Weiterbildung aus Sicht der Beschäftigten. Bielefeld: wbv.
- Wienberg, J. (i2024). Nachhaltigkeitsorientierte Berufsbildung - Handlungskompetenzen des betrieblichen Bildungspersonals und der Interessensvertretung partizipativ entwickeln – erste empirische Ergebnisse. In: Schmidt-Hertha, B. et al. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der Erwachsenenbildung. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich.
- Wienberg, J., Buske, R. & Allespach, M. (2024). Future skills aus der Perspektive des betrieblichen Bildungspersonals und der betrieblichen Interessensvertretung. Future Skills Journey, Stifterverband.
- Wienberg, J. & Buske, R. (i.E.). Recruiting im Zeitalter von future skills. In: Gröbel, R., Dransfeld-Haase; I. & Bussemer, T.: Sammelband "Recruiting und Retention: Frankfurt: Bund-Verlag.